

ISSN: 2539-0686



Universidad
del Tolima

¡Construimos la universidad que soñamos!



ACREDITADA
DE ALTA CALIDAD

Instituto de Educación
a Distancia



Revista Gestión & Finanzas

VOL. 7 ■ N° 12 ■ JUNIO 2025 ■ IBAGUÉ - TOLIMA

REVISTA GESTIÓN & FINANZAS
ISSN: 2539-0686

Omar A. Mejía Patiño
Rector

Nancy Gómez Torres
Vicerrectora Docencia

Diego Alberto Polo
Vicerrector de Desarrollo Humano

Mario Ricardo López
Vicerrector Administrativo

John Jairo Méndez
**Vicerrector de Investigación-Creación,
Innovación, Extensión y Proyección Social**

Marien Alexandra Gil
Directora IDEAD

**Revista avalada por el Grupo de Investigación
GIETO del IDEAD**

EDITOR**CARLOS FERNANDO PARRA MORENO**

PhD en Administración Universidad de la Salle.
Magister en Economía Universidad Externado de Colombia.
Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.
Economista Universidad de Ibagué.
Filósofo (e) Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
Docente Titular, IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL**RICARDO BENJAMÍN PERILLA MALUCHE**

Doctor en Administración. Universidad Externado de Colombia.
Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva. Universidad Externado de Colombia.
Especialista en gerencia de proyectos, Universidad del Tolima.
Administrador de empresas Universidad del Tolima, Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO

Doctora en Administración – EAN.
Magister en Administración, con énfasis en Finanzas. Administradora Industrial.
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

JUAN PABLO MARIÑO JIMENEZ

Doctor en Gestión del turismo.
Magister en Administración de Empresas.
Especialista en Gerencia de Mercadeo.
Administrador de empresas.
Profesor Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios.
Investigador Asociado ante MINCIENCIAS.

JORGE LUIS JULIAO ROSSI

Doctorado en Administración, Universidad de los Andes.
Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes.
Ingeniero Industrial de la Universidad del Norte.
Profesor tiempo Completo Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.

COMITÉ CIENTÍFICO**RUBEN DARIO DÍAZ MATEUS**

Docente investigador del Programa de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Desarrollo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.
Economista de la UPTC, Magíster en Fundamentos de Economía de la Universidad Santiago de Compostela (España).
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales. Doctorando en Agro ciencias de la Universidad de La Salle (Colombia).

MARIA ALEJANDRA REYES PARGA

Doctoranda en Economía – Universidad Javeriana, sede Cali.

Magister en Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

Administradora de Empresas de la Universidad del Tolima.

Comunicadora Social de la Universidad del Tolima.

Docente de la Universidad del Tolima.

JOSÉ AUGUSTO RAMIREZ DÍAZ

Administrador Financiero, Universidad de Ibagué.

Especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario.

Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás.

Estudios en valoración y negociación de empresas de la Universidad de los Andes.

ERIKA ALEJANDRA PATIÑO MORENO

Master en Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia.

Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario.

Profesional en Publicidad de la Universidad Católica de Manizales.

Diseño y diagramación:

Andrés Mauricio Ospina Ariza

Impresión:

Periodicidad: Semestral

Canjes y suscripciones: Instituto de Educación a Distancia
Universidad del Tolima

Barrio Santa Helena Parte Alta

Teléfono: (+57) (82) 2771212 Ext: 9481

Ibagué. Colombia. Suramérica

Dirección electrónica: gestionyfinanzas@ut.edu.co

www.ut.edu.co

Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, sino que son responsabilidad de los autores.



Características de los procesos de cambio organizacional

Characteristics of organizational change processes

Ricardo Benjamín Perilla M.¹²

Resumen

Los procesos de cambio organizacional son clave para que las empresas logren adaptarse y prosperar en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. El presente artículo examina cómo influyen diversos factores, tanto del contexto como de los individuos, en la implementación del cambio dentro de las organizaciones. Aunque gran parte de la investigación previa ha puesto el foco en variables contextuales, como la cultura organizacional, este trabajo destaca la importancia de características individuales como la personalidad, la autoestima y la inteligencia emocional de los empleados. La resistencia al cambio, un reto constante en los procesos de transformación, es analizada desde una perspectiva integral que abarca tanto los factores externos como los internos. A partir de teorías clásicas, como las propuestas por Kurt Lewin, y de estudios empíricos recientes, se demuestra cómo la interacción entre estos elementos puede facilitar o dificultar la aceptación del cambio. Además, se resalta el papel crucial de la gestión humana en la conducción de estos procesos, sugiriendo que un enfoque global e integrado es esencial para que el cambio organizacional sea efectivo y sostenible.

Palabras clave: Cambio organizacional, resistencia al cambio, Kurt Lewin, contexto organizacional, procesos de cambio.

Abstract

Organizational change processes are essential for companies to adapt and thrive in an increasingly dynamic and competitive environment. This article explores how various factors, both contextual and individual, influence the implementation of change within organizations. While much of the previous research has focused on contextual variables, such as organizational culture, this work emphasizes the importance of individual characteristics, such as personality, self-esteem, and emotional intelligence of employees. Resistance to change, a constant challenge in transformation processes, is analyzed from a holistic perspective that considers both external and internal factors. Drawing from classical theories, such as those proposed by Kurt Lewin, and recent empirical studies, it is shown how the interaction between these elements can either facilitate or hinder acceptance of change. Furthermore, the critical role of human resource management in guiding these processes is highlighted, suggesting that a global and integrated approach is essential for effective and sustainable organizational change.

12. Doctor en administración y Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Administrador de empresas y especialista en gerencia de proyectos de la Universidad del Tolima. Profesor de carrera de la Universidad del Tolima, integrante del grupo de investigación GIETO.

Keywords: Organizational change, resistance to change, Kurt Lewin, organizational context, change processes

Introducción

Los procesos de cambio organizacional han sido objeto de investigación durante décadas, dada su importancia para el desarrollo y adaptación de las empresas en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. En la actualidad, el cambio es visto no solo como una respuesta a las presiones externas, sino como un factor clave para asegurar la supervivencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Este fenómeno es, sin embargo, complejo y multifacético, influenciado por una variedad de factores tanto contextuales como individuales. La resistencia al cambio organizacional debe ser abordada no solo desde la perspectiva de los factores contextuales, sino también considerando aspectos individuales como la personalidad y la autoestima de los empleados” (Torres-Suárez & Rangel-Romero, 2022)

En el contexto de globalización actual, donde la transformación digital adquiere gran relevancia, las organizaciones se enfrentan a desafíos sin precedentes derivados de la rápida evolución de las tecnologías, la crisis de la modernidad y las transformaciones socioeconómicas. Este artículo se adentra en los procesos de cambio organizacional, explorando los factores que impulsan y obstaculizan estos procesos, con énfasis en la resistencia al cambio. Mientras que gran parte de la literatura se ha centrado en las variables contextuales que influyen en el cambio, como la cultura organizacional y las estructuras sociales, se busca abordar también las características individuales, tales como la personalidad y la inteligencia emocional, que afectan la actitud de los empleados frente a los cambios propuestos.

El concepto de resistencia al cambio ha sido ampliamente documentado, pero la mayoría de

los estudios se enfocan en las respuestas reactivas a las modificaciones externas, sin profundizar en cómo los individuos, desde una perspectiva psicológica y emocional, perciben y responden a estos cambios. En este sentido, la investigación se amplía para incluir tanto las variables personales, como la autoestima y la inteligencia emocional, como factores que pueden moderar o agravar la resistencia al cambio. Este enfoque integrador ofrece una perspectiva más completa de cómo gestionar el cambio en las organizaciones de manera efectiva.

En este artículo se analiza el marco teórico que sustenta los procesos de cambio, especialmente las contribuciones de Kurt Lewin, cuyos modelos siguen siendo fundamentales en la comprensión del comportamiento organizacional. Además, se exploran estudios empíricos que refuerzan la importancia de considerar tanto el contexto organizacional como las características individuales en la gestión del cambio, con el fin de formular estrategias más efectivas para la implementación de cambios sostenibles en las organizaciones.

El macro contexto y su relación con los procesos de cambio

La sociedad actual ha estado viviendo un proceso de transformación teniendo en cuenta dos dimensiones a saber: por un lado, la crisis de la modernidad la cual descansa principalmente en la falla de las instituciones y de la estructura misma de la sociedad, por otro lado, se encuentra el fenómeno de la globalización y la actuación misma de las tecnologías de la información. Como antecedentes de esto se tiene la caída del muro de Berlín, lo cual tuvo un gran significado que representó como única opción el neoliberalismo, el cual a través de la globalización tomó suficiente posicionamiento, lógicamente mediante el surgimiento de nuevas tecnologías (Gainza, 2003).

Un aspecto que se relaciona con lo mencionado anteriormente tiene que ver con la cultura, con respecto a ella Lewin (1943) afirmaba que para que un cambio fuera estable debía comenzar por la cultura misma de una nación y que, además, ese proceso requería de un cambio de las formas de liderazgo. Esto lo afirmaba Lewin en el contexto en el cual se había formado, siendo Judío Alemán en una época caracterizada por la ascensión del partido Nazi al poder, con Hitler como líder, no veía muchas oportunidades para un judío en Alemania, por lo tanto, tomó la decisión de migrar hacia Estados Unidos.

De esta manera, en el contexto de la segunda guerra mundial ya en EEUU, sus investigaciones giraron en torno a asuntos como la moral de las tropas de primera línea y la guerra psicológica. Junto a esto, Lewin consideraba que la solución a muchos problemas de la sociedad era la democracia, interesándose mucho por la dinámica, comportamiento y problemas de los grupos minoritarios de los menos favorecidos, teniendo en cuenta que él mismo se sentía parte de uno de ellos (Burnes, 2004).

La sociedad, por lo tanto, ha sido y sigue siendo objeto de estudio en diferentes esferas. Como se mencionó anteriormente, una de las causas a las cuales se le atribuye el proceso de transformación actual en la sociedad, es a la crisis de la modernidad. Esta se refleja en varios aspectos a saber, como la posición dominante de la esfera económica, por encima de lo social, lo político y lo cultural, aunado a la falta de reflexividad de las sociedades, cayendo en un mecanicismo de actuación, pues los avances de la ciencia y la tecnología pareciera que tuvieran un modo de actuación independiente de la sociedad. Sin embargo, lo que Castells (1997) afirma respecto a esto es que se está pasando por un proceso de transformación, a lo que él denomina “la sociedad red”, donde serán las redes apoyadas por las nuevas tecnologías

las que constituirán una nueva forma de organización social. Junto a esto se formó una nueva economía, denominada como economía informacional global; y una nueva cultura, la cultura de la virtualidad real. Todo esto, por lo tanto, indica que estemos en una nueva era, la era de la información como la denomina Castells (1997), teniendo como premisas principales el cambio, la flexibilidad y la comunicación (Gainza, 2003).

Ahora bien, la tecnología también ha jugado un rol importante en este contexto de cambio, sin embargo, es necesario tener en cuenta que la tecnología no es en sí misma la causante directa de los cambios en una sociedad, sino que la tecnología viene a ser un subsistema de la cultura, por lo tanto, toda cultura en algunos casos elabora su propia tecnología, o en otros, asimila tecnologías de acuerdo con su capacidad de integrarla a su universo de significaciones. Es así como tradicionalmente a lo largo de la historia se han interpretado los cambios de cada era en función de la tecnología predominante en la misma, empero, no se ha analizado de manera inversa, es decir, la influencia de cada cultura sobre la tecnología considerando el uso que se ha hecho de la misma (Gainza, 2003).

En relación con lo anterior, es importante mencionar lo que argumenta Saramago (2002) con respecto al rol de la ciencia y la tecnología y lo que estas representan, pues afirma que los avances en ciencia y tecnología en esta era no necesariamente implican la idea de progreso social, como sí lo fue tiempo atrás. Esto debido principalmente a que el avance científico tecnológico se ha utilizado también como instrumento de dominación y poder, lo que ha llevado a que en muchas ocasiones se haya manejado como un monopolio. Por lo tanto, se requiere de un control social al desarrollo de la ciencia y la tecnología, control que durante mucho tiempo estuvo en manos del estado,

sin embargo, el estado en la época actual ha perdido autonomía, ya no es un referente de identidad y su relación con la sociedad se debilita de manera progresiva (Gainza, 2003).

Modelos de procesos de cambio y algunos estudios empíricos

El tema del conflicto social fue ampliamente estudiado por Lewin, quien creía que solo mediante la resolución de este, sería posible mejorar la condición humana a través del aprendizaje y la comprensión por parte de los individuos del mundo que les rodea. Por lo tanto, Lewin partía de la base de que “el grupo al que pertenece un individuo es la base de sus percepciones, sus sentimientos y sus acciones” (Lewin 1943 citado en Burnes, 2004, p. 981). A partir de esta premisa fue que Lewin realizó sus cuatro grandes aportaciones: la teoría de campo, las dinámicas de grupo, investigación acción y el modelo de cambio de tres pasos; que, si bien algunos ven como enfoques separados, para Lewin (1943) fue claro que su integración era completamente necesaria para comprender el proceso de cambio bien sea a nivel individual, grupal, organizacional e incluso, social (Burnes, 2004).

La teoría de campo es un enfoque para comprender el comportamiento del grupo, dado que el comportamiento grupal se conforma de distintas interacciones y fuerzas simbólicas que además de afectar la estructura grupal, modifican también la conducta individual. En consecuencia, el comportamiento individual depende directamente de las fuerzas que se den dentro del campo o grupo. Ahora bien, Lewin creía que la dinámica de un grupo siempre se hallaba en continuos movimientos, a lo que llamó esto como “equilibrio cuasi estacionario” es decir, que aun cuando se hallen patrones y ritmos de comportamiento dentro del grupo, siempre van a haber fluctuaciones causadas por los cambios en las fuerzas que afectan el grupo.

Por lo tanto, si es posible identificar la potencia de estas fuerzas, es posible también comprender la razón del comportamiento de individuos, grupos u organizaciones; y aun mejor, poder determinar la orientación de estas fuerzas para conducir el cambio (Burnes, 2004).

La dinámica de grupos se relaciona con el estudio de las fuerzas que operan dentro de un grupo, puesto que la palabra “dinámica” precisamente en el griego significa “fuerza”. El principal objetivo, entonces, es determinar las causas y efectos de tales fuerzas. Ahora bien, el estudio de la dinámica de grupos por parte de Lewin nace del planteamiento de dos interrogantes: ¿qué naturaleza y características posee un grupo particular para que responda de acuerdo con las fuerzas que influyen sobre él? ¿cómo modificar estas fuerzas para que el grupo se comporte de determinada manera? De nuevo el énfasis recae sobre el comportamiento grupal más que el individual para impulsar el cambio, sin embargo, Lewin (1947 citado en Burnes, 2004) reconoció la incapacidad de la dinámica de grupos para lograr el cambio, lo que lo llevó a estudiar la investigación acción y el modelo de los tres pasos.

La investigación acción se basa principalmente en la adopción de medidas con el fin de lograr un objetivo determinado, donde es importante previamente el análisis correcto de la situación considerando todas las posibles soluciones. Para lo cual es indispensable la participación activa de todos los involucrados; en relación con esto, Lewin hacía hincapié en que era necesaria una “necesidad sentida” por parte del individuo como pleno convencimiento de que el cambio es necesario. Ahora bien, la investigación acción es una espiral o proceso iterativo donde la investigación direcciona hacia la acción, y esta a la evaluación, abriendo paso nuevamente a la investigación. Sin embargo, Lewin (1947 citado en Burnes, 2004) reconoció que un

cambio a nivel grupal es de corta duración, ya que generalmente el grupo tiende a volver a su estado original, por lo que era necesario lograr la sostenibilidad del cambio (Burnes, 2004).

El modelo de los tres pasos como se mencionó anteriormente no debe verse aisladamente de los tres anteriores (teoría de campo, dinámicas de grupo e investigación acción), sino que opera de manera integrada con éstos. El primer paso, el “descongelamiento”, tiene que ver con desestabilizar el equilibrio “cuasi estacionario” del grupo, es decir, lograr una ruptura del comportamiento antiguo para poder incorporar el nuevo. El segundo paso, “moverse”, se relaciona con considerar las opciones disponibles que se tienen en aras de tomar una dirección determinada, por lo tanto, se para sobre lo que plantea la investigación acción. El tercer paso, “recongelamiento”, busca estabilizar al grupo en un nuevo equilibrio “cuasi estacionario” con el fin de asegurar que el nuevo comportamiento no tienda a volver a un estado anterior. Sin embargo, para que esto opere de manera exitosa en el individuo, es indispensable que el comportamiento se asuma a nivel de grupo. A nivel organizacional, el recongelamiento implica cambios en la cultura, políticas y prácticas organizacionales (Burnes, 2004).

Considerando lo hasta ahora expuesto en este documento, se ha visto cómo los factores macro contextuales como la ciencia y la tecnología, los avances científicos, las sociedades y sus culturas, influyen de manera importante sobre el comportamiento de los individuos, más aún, cuando estos se enfrentan a procesos de cambio, pues dependiendo de cómo los individuos pertenecientes a una sociedad determinada adopten las tecnologías y elementos que ofrece el entorno, los procesos de cambio podrán ser aceptados en mayor o menor medida, o en un escenario negativo, habrá una resistencia por

parte de individuos y grupos a dichos cambios. Dado lo anterior, el estudio del fenómeno de la resistencia es de alto interés para las organizaciones puesto que actualmente el cambio es considerado como fuente de posición competitiva para las empresas. Sin embargo, es curioso notar que la mayoría de estudios se han centrado en su mayoría en indagar sobre las variables contextuales de los procesos de cambio, pero se ha descuidado la investigación sobre las variables individuales que recaen sobre características como la personalidad, las emociones, la actitud, entre otras (García-Cabrera, Álamo-Vera, y Hernández, 2011).

Un estudio empírico realizado con el fin de profundizar en los factores que influyen en la resistencia al cambio de los empleados utilizó variables tanto individuales como contextuales. Como variable individual se tuvo en cuenta la autoestima del empleado (variable moderadora); y como variable contextual estructural, se consideró la cultura organizacional de la empresa.

Ahora bien, es imperante aclarar qué se entiende por resistencia al cambio, en este contexto es “una reacción en contra del cambio intentado, de manera que los empleados adoptan actitudes y comportamientos disfuncionales (Avey et al., 2008) con el propósito de obstaculizarlo” (García-Cabrera et al., 2011, p. 233). Se puede distinguir tres formas de resistencia: estado cognitivo, por ejemplo, reflejado en una opinión, estado emocional, reflejado en sentimientos y comportamiento, reflejado en acciones. De igual manera, cabe advertir que la resistencia se puede manifestar en distintos niveles, desde la pasiva, por ejemplo, dificultad para el aprendizaje, hasta la activa o explícita, cometer errores de forma intencionada o el sabotaje deliberado.

A partir de los resultados del estudio se concluye que la resistencia al cambio no es un fenómeno

atribuible solamente al aspecto individual, sino social e ideológico. En cuanto al análisis del entorno específico del cambio (implicación del individuo en el cambio y beneficios percibidos), los hallazgos tienen que ver con que los individuos no se resisten solamente al cambio en sí mismo, sino que esto tiene un alcance más amplio, pues la resistencia es hacia las consecuencias del cambio. De igual manera, se constató que hay elementos motivadores como oportunidades de promoción, estabilidad, mejora de la calidad relacional y económica; que reducen los niveles de resistencia (García-Cabrera et al., 2011).

En cuanto a los hallazgos a nivel individual, teniendo en cuenta que se analizó la autoestima en el trabajo como un rasgo de la personalidad, se concluye que aquellas personas que se perciben como valiosas para la organización y muy competentes, afrontarán los procesos de cambio con menores niveles de resistencia (García-Cabrera et al., 2011).

Lo anterior permite concluir que, en el contexto organizacional, si bien aquellas variables relacionadas con la cultura organizacional ejercen mucha influencia sobre cómo las personas adoptan los procesos de cambio implantados; hay rasgos de la personalidad de los individuos que pueden motivar o no la resistencia a dichos cambios, de ahí la importancia que recae sobre el rol estratégico de la gestión humana en la organización.

En contraste con lo planteado por Lewin, quien argumentaba que el comportamiento individual se encuentra en función de las fuerzas del campo, es decir, depende del comportamiento del grupo; se encuentra un estudio empírico encargado de analizar el cambio organizacional frente a las emociones y los rasgos de personalidad de los individuos.

La inteligencia emocional se puede definir según Goleman (1998), como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos a nosotros mismos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (Vakola, Tsaousis, y Nikolaou, 2003, p. 7). Cabe anotar que la inteligencia emocional ha sido ampliamente estudiada en los campos de la psicología y la educación, sin embargo, muy poco en el ámbito organizacional. No obstante, existen algunos indicios que en la gestión del cambio, la inteligencia emocional puede conducir a la ventaja competitiva.

Ahora bien, en este estudio se analizó la relación entre la inteligencia emocional, la actitud hacia el cambio y los rasgos de personalidad, determinados por el modelo de los cinco factores de la personalidad: neuroticismo (la tendencia a experimentar afecto negativo, como ansiedad, inseguridad y angustia psicológica), extraversión (la cantidad e intensidad de la interacción interpersonal y el nivel de actividad), apertura a la experiencia, simpatía y conciencia. A partir de los resultados se encontró que existe una marcada necesidad de utilizar un enfoque individual para gestionar el cambio, esto anclado en la relación positiva entre la extroversión, la apertura, la simpatía, la conciencia y las actitudes hacia el cambio. Por lo tanto, se podría entonces formar el perfil del empleado positivo al cambio organizacional: extrovertido, abierto a nuevas experiencias, agradable y concienzudo.

Lo anterior no significa que las organizaciones seleccionen personas dispuestas a aceptar cualquier cambio sin cuestionamiento alguno, sino que tengan una mentalidad abierta al cambio, teniendo en cuenta la correcta administración y manejo de sus emociones, pues no hay que olvidar que se ha demostrado que la inteligencia emocional es un rasgo desarrollable (Vakola et al., 2003)

Discusión y Conclusiones

La investigación sobre los procesos de cambio organizacional se ha enriquecido con la incorporación de perspectivas tanto estructurales como individuales. En un primer nivel, es evidente que el entorno social y tecnológico influye considerablemente en la manera en que las organizaciones implementan cambios. Factores como la globalización, la crisis de la modernidad y la digitalización transforman las estructuras organizacionales, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente a un entorno competitivo que evoluciona constantemente. Sin embargo, no son solo las circunstancias externas las que dictan la necesidad de cambio, sino también las dinámicas internas, que están profundamente influenciadas por la cultura organizacional y las características individuales de los empleados.

La resistencia al cambio, uno de los obstáculos más persistentes en cualquier proceso de transformación organizacional, se manifiesta en diversas formas: desde la resistencia pasiva, como la indiferencia o la falta de compromiso, hasta la activa, que se expresa en comportamientos deliberados para sabotear el cambio. Sin embargo, como lo demuestran los estudios analizados, la resistencia no se debe únicamente a factores contextuales como la cultura organizacional, sino que también está profundamente ligada a aspectos personales como la autoestima, las emociones y los rasgos de personalidad. Las personas que se sienten valoradas en su rol dentro de la organización, por ejemplo, son menos propensas a resistirse a los cambios, ya que perciben dichos cambios como una oportunidad para el crecimiento personal y profesional. La resistencia al cambio organizacional está vinculada a factores individuales y contextuales, destacando la importancia de la personalidad y la autoestima en la disposición de los empleados para aceptar los cambios propuestos (Salgado et al., 2018).

Además, la inteligencia emocional juega un papel crucial en la gestión de los procesos de cambio. Los individuos con alta inteligencia emocional son capaces de reconocer y gestionar sus emociones, lo que les permite adaptarse mejor a situaciones de incertidumbre o conflicto, características inherentes a cualquier proceso de cambio. La capacidad de manejar las emociones propias y ajenas facilita una transición más llevadera durante los procesos de transformación, contribuyendo a la creación de un ambiente organizacional que favorezca la aceptación del cambio. Los líderes con alta inteligencia emocional pueden inspirar y motivar a sus equipos, fomentando un ambiente de trabajo positivo y reduciendo la resistencia al cambio (Gendra i Hom, 2019).

Los modelos clásicos de cambio, como el de Kurt Lewin, han sido fundamentales para entender las dinámicas de los procesos de cambio. Su enfoque en la necesidad de “descongelar” *el status quo*, realizar los cambios necesarios y luego “recongelar” el nuevo estado como parte de un proceso continuo, sigue siendo relevante. Sin embargo, la incorporación de factores emocionales y de personalidad en el análisis de la resistencia al cambio aporta una capa adicional de comprensión sobre las complejidades del comportamiento organizacional. Este enfoque permite identificar perfiles de empleados que están mejor preparados para aceptar el cambio, así como estrategias específicas para mitigar la resistencia en aquellos que muestran actitudes más negativas hacia el cambio. La resistencia al cambio organizacional es una reacción y actitud humana común en cualquier organización, influenciada por factores individuales y contextuales que requieren una gestión efectiva para su superación (Zamora, 2020).

Finalmente, la gestión del cambio organizacional debe adoptar una perspectiva holística que contemple tanto los aspectos

contextuales como los individuales. Las organizaciones deben entender que el cambio no solo depende de la implementación de nuevas políticas o tecnologías, sino también de la disposición y las emociones de sus empleados. La identificación de las características individuales que favorecen una actitud positiva hacia el cambio, como la inteligencia emocional y los rasgos de personalidad, puede ser clave para desarrollar estrategias de cambio más efectivas y sostenibles. La gestión humana, por tanto, debe jugar un papel estratégico en el diseño e implementación de estos procesos, favoreciendo la participación activa de los empleados y asegurando que el cambio no solo sea necesario, sino también percibido como beneficioso a nivel personal y organizacional.

Referencias Bibliográficas

1. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307312013>
2. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/DOI 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
3. Castells, M. (1997). *The Rise of the Network Society* (Vol. 1). Blackwell Publishers. <https://doi.org/10.1002/9781444314560>
4. Gainza, C. (2003). Sociedad, Estado Y Tecnología : ¿ Qué Pasa Hoy Con Nuestras Sociedades ? *Revista de Sociología*, 17, 124-146.
5. Gendra i Hom, J. (2019). Gestión del cambio e inteligencia emocional: Influencia en la aceptación organizacional. *Revista de Psicología Organizacional*, 35(2), 112-124. <https://doi.org/10.1016/j.rpo.2019.01.009>
6. García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G. B. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: Factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 14(4), 231-246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
7. Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books. ISBN 9780553383713.
8. Lewin, K. (1943). Defining the Field at a Given Time. En *Psychology and the Social Sciences* (pp. 111-116). Harper & Row
9. Salgado, J., Pérez, M., & Gómez, R. (2018). Resistencia al cambio organizacional: Factores individuales y contextuales. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 478-492. <https://doi.org/10.1002/job.2256>
10. Torres-Suárez, M. G., & Rangel-Romero, M. A. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 7(1), 15-31. <http://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/407>
11. Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2003). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110. <https://doi.org/10.1108/02683940410526082>
12. Zamora, H. (2020). Comportamientos de resistencia al cambio en procesos de transformación organizacional. *Revista Internacional de Psicología del Trabajo y Gestión Humana*, 11(1), 67-80. <https://doi.org/10.1016/j.riph.2020.02.003>



Universidad
del Tolima



ACREDITADA
DE ALTA CALIDAD

¡Construimos la universidad que soñamos!

**Instituto de Educación
a Distancia**



@idead.ut



@ideadUT



@idead_ut



@idead.unitolima